

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Ketika berbicara tentang kehidupan sebuah perusahaan, urat nadi dalam bangunan sebuah organisasi adalah komunikasi yang berlangsung di dalamnya. Denyut usaha yang efektif salah satunya didasarkan pada kesehatan komunikasi di dalamnya. Dalam seluruh bentuk organisasi, komunikasi akan digunakan sebagai media penyebaran dan pertukaran informasi yang akan mengontrol organisasi selalu berjalan di atas jalur yang telah ditentukan. mengemukakan

Komunikasi juga akan memiliki fungsi sebagai pengendali perilaku organisasi (Robbins, 2002: 392). Kepemimpinan (dan komunikasi yang terjadi) yang menunjukkan perilaku kooperatif dan suportif (*cooperative and supportive behavior*) akan mendorong bawahan untuk termotivasi dalam berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, bahkan ikut menentukan tingkat kinerja/produktivitas yang hendak dicapai oleh karyawan itu sendiri. Likert (1986: 4-7) menambahkan kepemimpinan partisipatif dengan hubungan komunikasi yang baik diantara atasan dan bawahan dapat membuat organisasi bekerja efektif karena di mata karyawan atasan dapat membuat interaksi yang bersahabat, menciptakan iklim bekerja menjadi lebih suportif, tidak merasa terancam, tidak memojokkan,

mencemaskan, dan karyawan mendapatkan dukungan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Begitu besar pengaruh komunikasi dalam sebuah organisasi menyebabkan proses bertukar informasi ini harus dirancang dengan baik. Seluruh lini harus dikembangkan untuk mampu menyentuh satu sama lain tanpa hambatan di dalamnya. Karyawan sebagai ujung tombak perusahaan harus mendapatkan saluran komunikasi yang baik kepada atasan untuk tujuan koordinasi dan pelaporan, dan sebaliknya atasan juga mampu mengemas komunikasi sehingga terdapat gambaran yang jelas dan rasa yang aman bagi setiap aktivitasnya di dalam organisasi.

Bentuk dari komunikasi antar individu, menjadi lebih efektif ketika atasan mampu untuk membedakan karakteristik komunikasinya dengan masing-masing individu di dalam organisasi. Dalam menentukan jenis *audience*, faktor gender (Griffin, 2003), faktor usia, masa kerja dan tingkat pendidikan karyawan (Sopiah, 2008) dan faktor jabatan (Pateda, 1987) kemudian akan membedakan tingkat penerimaan seseorang dalam berkomunikasi. Penerimaan kelima kelompok tersebut akan berbeda-beda dalam mengartikulasikan konteks dari suatu pesan yang disampaikan orang lain. Melalui proses interaksi, atasan dapat memilih *diksi*, waktu, dan konten komunikasi yang disesuaikan dengan karakteristik bawahannya sehingga atasan mampu mereduksi hambatan dalam berkomunikasi.

Pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini diistilahkan oleh Pace & Faules dengan komunikasi *downward*, yaitu komunikasi vertikal yang terjadi antara atasan ke staf dibawahnya (2005: 194).

Pace dan Faules menambahkan bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang lebih berkenaan dengan tingkat kenyamanan (2006: 165). Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan dalam komunikasi adalah kondisi ketika muncul keberadaan rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan yang timbul dalam organisasi.

Motivasi intrinsik yang ditandai dengan adanya ketertarikan dalam bekerja, rasa penasaran, tumbuhnya mental pembelajaran dan tantangan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Deci & Ryan, 1985) kemudian tumbuh ketika atasan dapat menjelaskan karakteristik organisasi dengan segala kegiatan usahanya, gambaran yang jelas tentang tantangan yang akan dihadapi oleh bawahan, terbuka mengenai kondisi perusahaan dan memberi *sense of belonging* terhadap perusahaannya. Pengelolaan terhadap motivasi intrinsik ini lebih efektif dibandingkan dengan faktor-faktor eksternal, seperti imbalan atau adanya *reward and punishment* di lingkungan kerja (Deci & Ryan, dalam Guo, 2014: 45).

Ketika hal-hal yang menjaga motivasi intrinsik terpenuhi yaitu kebutuhan, harapan dan minat dalam satu pekerjaan yang ditekuninya, maka organisasi dapat mengelola motivasi intrinsik dari karyawan (Taufik, 2007: 51) dan menangkap potensi karyawan secara maksimal. Muaranya akan terlihat dalam kinerja karyawan yang berada pada level yang diharapkan. Karyawan terpacu untuk akan meningkatkan produktivitas, menjaga kepuasan konsumen serta pengurangan *cost* perusahaan.

Dari pemaparan diatas sedikit banyak telah diketahui bahwa pengelolaan kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dengan didasarkan pada banyak sekali faktor

penentunya. Seiring dengan meningkatnya persaingan usaha pada saat ini, perusahaan harus mulai memikirkan dengan sungguh-sungguh mengenai pengelolaan aset sumber daya manusia dalam perusahaan dengan menelusuri faktor-faktor pendukung kinerja. Selain membenahi pola komunikasi, pengelolaan motivasi yang berdampak pada tingginya tingkat kinerja karyawan menjadi hal yang harus dikelola oleh atasan terhadap staf di bawahnya sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat mencapai level yang diharapkan. Ketika atasan melalui komunikasi *downward* dapat memberikan rasa berkebutuhan, minat, dan harapan sebagaimana hal itu diketahui membentuk motivasi intrinsik, maka karyawan yang termotivasi dalam pekerjaannya akan membuat tingkat kinerja karyawan juga akan meningkat. Pengelolaan kinerja ini dapat dikembangkan menjadi semakin kompleks di level individu yang mempunyai karakteristik sendiri-sendiri.

Dalam kasus pengelolaan organisasi di Indonesia, hubungan perilaku sebagaimana dipaparkan sebelumnya kemudian menjadi hal menarik untuk diteliti terutama pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang walaupun relatif terlambat namun kini bergerak ke arah reformasi visi dan misi organisasi. Sebagaimana dengan tuntutan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang didasari oleh Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, BUMN dituntut untuk bersaing dengan swasta dengan pengelolaan yang profesional sehingga tidak membebani anggaran negara akibat pengelolaan yang kurang baik.

BUMN kini berlomba untuk memperbaiki kinerja perusahaannya dengan mereview pola kerjanya menjadi lebih profesional sehingga mampu bersaing dengan pihak

swasta dalam memperebutkan pasar. Pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah kemudian dituangkan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) dan menjadi dasar pengukuran kinerja instansi publik termasuk BUMN. Anggapan selama ini dimana aparaturnya pemerintah bekerja hanya untuk menjalankan fungsi negara kemudian ditambahkan beban yaitu untuk mampu bersaing secara akuntabilitas dalam pengelolaannya. Manajemen BUMN termasuk jajaran pimpinannya kini mempunyai tugas untuk mengelola organisasi perusahaannya dengan lebih baik dan dapat membuat organisasi bekerja pada jalurnya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Perum Damri yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pengelolaannya kini juga tidak dapat dilepaskan dari sistem kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya sekaligus menjalankan kewajibannya sebagai perusahaan *public service obligation* (PSO). Perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan transportasi barang dan jasa melalui darat ini juga dituntut untuk secara finansial tidak membebani pemerintah namun tetap ada pada tujuannya yaitu memberikan jasa yang terjangkau dan terbaik bagi masyarakat.

Perum Damri Cabang Surabaya sebagai salah satu cabang dari perusahaan milik negara yang mempunyai wilayah kerja di Surabaya pada khususnya dan Jawa Timur pada umumnya dipilih menjadi obyek penelitian karena Kantor Cabang Surabaya ini adalah salah satu kantor cabang terbesar di Indonesia dengan mengelola aset karyawan 429 orang dengan nominal aset cabang perusahaan

mencapai Rp. 29 miliar rupiah. Aset produksi yang dikelolanya dalam kategori besar yang terbagi menjadi segmen bus kota regular, bus kota patas AC, bus angkutan bandara Juanda, dan bus angkutan antar kota.

Dari hasil wawancara awal yang tidak terstruktur dengan beberapa pimpinan perusahaan, kantor cabang ini mempunyai kompleksitas permasalahan sumber daya manusia yang cukup besar terutama berkaitan dengan pengelolaan tuntutan karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan. Mulai bulan September 2013 terjadi pergantian pemimpin yang berasal dari mutasi pimpinan kantor cabang luar yang jarang terjadi sebelumnya. Perombakan manajemen kemudian berlangsung dan pada awalnya terjadi penolakan. Dengan seiring waktu berjalan jumlah demonstrasi tuntutan karyawan kemudian berkurang dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya dan hingga saat ini terjadi penyehatan perusahaan secara finansial jika dilihat dari perbandingan laporan tahunan mulai dari angka tahun 2011 hingga Tahun 2014.

Perombakan yang juga terjadi di pusat dengan adanya penambahan direksi baru di kantor pusat yaitu Direktorat Sumber Daya Manusia yang sudah lama ditiadakan. Hal ini menandakan adanya fokus strategi baru dari perusahaan yang lebih mengedepankan aspek *human capital* dibandingkan dengan sebelumnya. Fokus manajemen pada sumber daya manusia ini kemudian diinstruksikan kepada cabang-cabang di seluruh Indonesia untuk lebih mengedepankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan ini. Dengan mengedepankan komunikasi vertikal terutama dari atas ke bawah, pimpinan-pimpinan cabang di perusahaan ini kemudian berusaha untuk merangkul karyawan

yang mayoritas peran kerjanya sebagian besar dihabiskan di luar lingkungan kantor. Gejala ini kemudian oleh peneliti dianalisis dalam penelitian mengenai pengelolaan sumber daya manusia yang terfokus pada komunikasi di dalam organisasi yang menitikberatkan pada kepuasan komunikasi pimpinan terhadap staf (bawahan) yang ada di dalam perusahaan.

Robbins (2008: 191) mengemukakan adanya hubungan antara gaya komunikasi dengan pengaruhnya terhadap lingkungannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal itu kemudian menjadi dasar untuk dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai gejala yang muncul mengenai komunikasi di dalam organisasi sebagai fungsi kontrol bagi keberlangsungan organisasi.

Penelitian ini akan terfokus pada pengaruh kepuasan komunikasi *downward* pada karyawan Perusahaan Umum Damri Kantor Cabang Surabaya dalam hubungannya dengan motivasi intrinsik karyawan serta mengetahui sejauh mana kedua hal tersebut berpengaruh pada kinerja karyawan.

C. PERUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan adanya suatu pengaruh antara kepuasan komunikasi *downward* terhadap motivasi intrinsik dan tingkat kinerja karyawan. Untuk memperjelas fokus yang akan diangkat dalam penelitian ini, ditetapkan suatu rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepuasan komunikasi *downward* terhadap tingkat kinerja karyawan Perum Damri Cabang Surabaya?
2. Apakah variabel demografis menentukan perbedaan kepuasan komunikasi *downward* karyawan Perum Damri Cabang Surabaya?
3. Apakah variabel demografis menentukan perbedaan kinerja pada karyawan Perum Damri Cabang Surabaya?

D. BATASAN MASALAH

Pembatasan masalah dalam penelitian akan bertujuan untuk memfokuskan penelitian supaya didapat hasil penelitian yang lebih komprehensif dengan proses yang tetap berada dalam acuan yang telah digunakan. Berikut ini adalah batasan dari tiap-tiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. BATASAN PADA VARIABEL KEPUASAN KOMUNIKASI *DOWNWARD*

Berdasarkan jenis saluran informasinya sebagaimana dijelaskan oleh Pace dan Faules (2005: 184) terdapat berbagai macam komunikasi dalam organisasi. Penelitian ini akan memfokuskan pada komunikasi dari atas ke bawah (komunikasi *downward*) yaitu komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Dalam memudahkan analisis, komunikasi *downward* ini akan diteliti mengenai kepuasan yang dirasakan oleh bawahan terhadap bentuk komunikasi yang dilakukan oleh atasannya untuk membedakannya dengan iklim komunikasi

yang merujuk pada lingkup yang lebih makro. Pace & Faules (2005: 163) menjelaskan bahwa kepuasan komunikasi adalah evaluasi diri atas kondisi afektif internal atas meningkatnya jumlah hasil yang diinginkan individu sebagai hasil pekerjaan mereka dan komunikasi mereka. Hal itu membuat kepuasan komunikasi lebih mudah diteliti dengan alasan tingkat abstraksinya yang mikro (konkret dan mudah ditentukan) dan tingkat analisisnya di level individu.

2. BATASAN PADA VARIABEL MOTIVASI INTRINSIK

Dalam mengukur variabel motivasi, untuk memfokuskan pada pola hubungan dengan variabel komunikasi organisasi, digunakan teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg, Mausner, Peterson dan Capwell (dalam Usmara, 2006:32). Teori Motivasi-Hygiene yang dikemukakan Hersberg et all. membagi dua sumber motivasi yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Penelitian ini akan memfokuskan pada faktor-faktor intrinsik dalam motivasi (motivator) yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi: prestasi, pengakuan atas prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab serta pertumbuhan atau kemajuan.

3. BATASAN PADA VARIABEL KINERJA

Kinerja dibatasi pada variabel penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sopiah (2008: 182) meliputi *quality, quantity, timeliness, Cost effectiveness Need for supervision, Interpersonal impact* dengan prosedur self assessment. Jadi dalam penelitian ini tidak digunakan penilaian kinerja standar yang diadakan oleh perusahaan.

E. TUJUAN PENELITIAN

Pemahaman mengenai komunikasi organisasi adalah studi mengenai perilaku karena menyangkut reaksi internal dalam diri individu yang tergabung dalam organisasi. Selain itu konsep diri yang dibawa oleh masing-masing individu terhadap pola relasi atasan terhadap bawahan membentuk pola aksi dan reaksi untuk melakukan komunikasi dan kemudian akan berpengaruh pada motivasi maupun kinerjanya. Secara garis besar, penelitian akan bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis apakah motivasi intrinsik menjadi pemediasi dalam hubungan kausal kepuasan komunikasi *downward* dan kinerja karyawan pada obyek penelitian
2. Untuk menganalisis apakah terdapat perbedaan kepuasan komunikasi *downward* pada karyawan berdasarkan faktor demografis meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir karyawan, *work tenure*, dan *job position*.
3. Untuk menganalisis apakah terdapat perbedaan kinerja pada karyawan berdasarkan faktor demografis meliputi umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir karyawan, *work tenure*, dan *job position*.

F. MANFAAT PENELITIAN

Dengan pemahaman berkomunikasi yang baik yang kini menjadi perhatian dari lini manajerial ini maka tumbuh kompetensi dalam:

1. Lingkup permasalahan yang menjadi tanggung jawab pimpinan secara utuh dan juga mendapatkan pemahaman yang lebih baik sehingga mendapat rujukan terhadap gaya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan.
2. Pemahaman kompleksitas dinamika fenomena organisasi secara komprehensif
3. Pengetahuan mengenai keterkaitan antara bidang yang menjadi tanggung jawabnya dengan bidang lainnya secara serasi dan professional dan juga pemahaman kerjasama dan koordinasi antar sektor, antar wilayah dan insitusi serta kemampuan aktualisasi diri
4. Memberi saran bagi organisasi obyek penelitian untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di kemudian hari.
5. Sebagai masukan bagi penelitian lebih lanjut dalam mengembangkan penelitian mengenai perilaku organisasi pada khususnya dan bidang sumber daya manusia pada umumnya.

G. SISTEMATIKA PENULISAN

Dalam penulisan penelitian, agar penelitian memenuhi kaidah pelaporan yang sesuai dengan persyaratan, maka penulisan akan terbagi menjadi bab-bab yang seiring dengan tahap-tahap penelitian. Tahapan tersebut adalah:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang diadakannya penelitian disertai penjelasan fenomena yang terjadi sesuai kaidah keilmuan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi mengenai kerangka berpikir penelitian meliputi landasan teori yang digunakan, perumusan kerangka berpikir berdasarkan teori-teori yang menjadi dasar penelitian, perumusan variabel dalam penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga akan berhubungan dengan landasan operasional diadakannya penelitian, obyek dan waktu penelitian, spesifikasi jenis penelitian, metode pengumpulan data, pengukuran data, metode uji instrumen dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

Setelah dilakukan serangkaian tes pada obyek penelitian, hasil penelitian akan dibahas dalam bab ke empat ini yang berisi mengenai analisis data hasil penelitian, uji pertanyaan, uji jawaban responden, dan pembahasan komprehensif.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir akan menyimpulkan hasil penelitian, implikasi manajerial, saran manajerial dan pertimbangan lain bagi pihak-pihak yang berkepentingan. Bab ini juga akan memaparkan keterbatasan dalam penelitian ini.



BAB II – LANDASAN TEORI